

# 環境適応型経営：事業転換のヒント

## 事例研究：

社員みんなが仕掛け人  
“+あそびゴコロ”で社内マネジメント  
着実な成長を遂げるweb製作企業の舞台裏

- はじめに
- 朝礼で“サイコロトーク”
- インターネット黎明期に創業し、堅実な成長
- 営業がないのに受注が絶えない魅力とは
- 10委員会が自律的に活動
- 自分たちの生き方を表現した経営理念と行動指針
- 情熱経営に学ぶ 3つの「燃えるヒント」
- 今後の課題



取締役 佐藤 康二

経済産業大臣登録 中小企業診断士

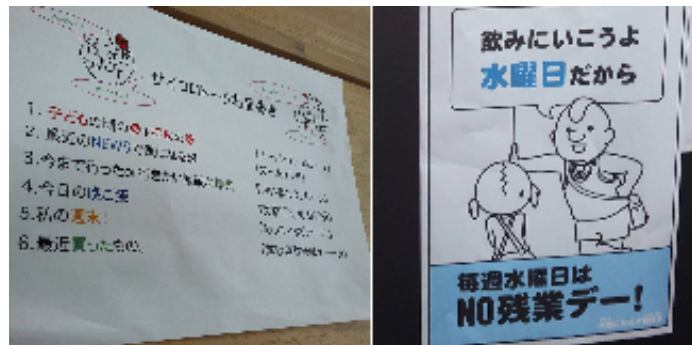
## はじめに

スマホやタブレット、クラウドにビッグデータ…。IT業界は日進月歩のめまぐるしいスピードで主役交代、舞台交代が起こる環境変化が激しいビジネス。この熾烈な業界で着実な成長を遂げている株式会社P I V O T（東京都港区：宮寄泰成代表）は、お客様の期待を超えるアイデアで高品質の web サービスを提供し、信頼を築いてきました。顧客密着のビジネスを推進する陰で、社内のマネジメントに数々の工夫を重ね、新たな働き方を模索する未来志向の経営の舞台裏を紐解きます。

## 朝礼で“サイコロトーク”

「今朝のお題は“私がいまハマっていること”！」

毎朝 10 時、朝礼が始まります。納期が迫れば徹夜も頻出する業界、フレックス制度を導入する企業も多い中、40 名近くのスタッフが大きな輪になって顔を揃えます。その朝礼のメインイベン



トがお昼の長寿番組で定番の「サイコロトーク」。飽きないように時々お題を変えながら、毎日交代する朝礼当番がサイコロをふります。前夜も遅くまでがんばって疲れ気味の面々もこのころになるとようやく笑顔がでてきます。こういった朝礼を日々仕切るのは「元気になるぞ委員会」のメンバーたち。他にもベランダで野菜を栽培したり、ノー残業デーを呼びかけたり、いろいろな仕掛けを自分たちで企画して、実践しています。

オフィススペースもユニーク。和室あり、ハンモックあり、DJブースありの遊び場・憩いの場の要素が満載で各スペースには呼び名もつけられています。これは「お仕事環境委員会」が担当です。このように同社では、働き方やオフィスでの過ごし方に様々な工夫をすることで社員にのびのび働いてもらいつつ、クリエイティビティを刺激して付加価値の高い仕事を生み出そうとしているのです。

## インターネット黎明期に創業し、堅実な成長

1999 年創業、2000 年設立の同社は、インターネットコンテンツの企画やコンサルティ

ング、システム開発、デザイン制作を主要なビジネスとし、顧客の多くは大手企業。web 製作を中心に、最近ではスマホやタブレットのコンテンツやシステム開発を手掛けています。競合には大手企業も多い中、スピード感があって、小回りが利く企業規模を活かして多くの企業との取引を拡大してきました。

この仕事は独立開業がしやすい分野でもあり、個人事業的に一人～数人で請け負う同業者も多い中で、毎年堅実に顧客基盤・社内基盤を固め、現在は社員 40 名を擁する組織に成長しています。

ライバルは超大手か格安の零細事業者という二極化が激しい業界で、かゆいところに手が届く懇切丁寧さ＝機動力を維持しつつ、企業として一定の規模を持つことで得られる開発力や安心感をお客様に与えることで、信用を補完し、価格競争に走らない高品質のサービスを提供しています。

## 営業がないのに受注が絶えない魅力とは

同社の特徴のひとつが、いわゆる「営業職」がないこと。この人数を抱えても、セールスレスで経営が成り立つのは、納品するコンテンツやシステムの品質が高いことに尽きます。

「高い技術力と創造性で“より以上”のご提案を！」——同社のコンセプトの通り、システムの請負ではなく、あくまでも発注者のパートナーとして、常にもう一工夫、あたらしい提案をしながら仕事を進めます。

「そんなこと当たり前じゃないか」と思われるかもしれませんが、顧客のニーズと実際のユーザーの意識や行動を予測し、かつ最適な web サービスを構築していくことは、技術力だけでも、センスだけでもない総合的な企画力とそれを具現化するスキルが求められる領域です。しかも「+あそびゴコロ」のキャッチフレーズの通り、思わず笑顔がこぼれるアイデアを仕掛けてくれたりします。

お客様視点の問題解決力と、モヤモヤのアイデアを高いコミュニケーション力と発想力で具体的にプロトタイプ化する仮枠・試作の設計力＝仮説設定力とそれを、実際に一貫製作できる製作力。これが同社が一度取引したお客様との関係を継続できる実際の“強み”だと思います。

このコミュニケーション力や問題解決力を生み出すのに不可欠なのが、お客様と真剣に向き合う姿勢。同社の顧客は、一過性ではなく、一度の取引が次から次に派生します。そして仕事への姿勢を、実際のコンテンツに転化して成果物を生み出す社員自身が魅力ある人間であることがパートナーとしての信頼感を醸成します。一人ひとりの社員の潜在力を引き出し、自分の殻を破って成長してくれるように、同社ではさまざまな人財投資、社内マネジメントをおこなっています。

## 10委員会が自律的に活動

同社ではこの2年ほどの間に、自社の強みや弱みを分析したうえで、より一層働きやすく、そしてお客様に評価される会社になるために、様々な課題を拾い出しました。また未来のために今何をすべきかという観点も含めて、自分たちの会社の魅力を磨いていくために次のような10種類の委員会を設け、それぞれが自律的に運営し、全社に向けて情報発信しながら、直接のビジネス活動以外のテーマに熱心に取り組んでいます。

- (1)ピボカジ…PIVOTの舵取りをする戦略会議。日ごろの問題を共有し、解決に導く場
- (2)テクラボ…webのプロフェッショナル集団としての専門技術の研究や社内のITインフラの整備・強化
- (3)広報委員会…ブランド力の強化を目指し、情報発信やコラボを企画する
- (4)協力会社委員会…自社だけでは賅えない仕事を分担する協力会社を発掘・マネジメントする
- (5)元気になるぞ委員会…社内のテンションを上げ、PIVOTらしく元気に働く工夫をする
- (6)理想のプロジェクト委員会…仕事の進め方、工程管理の最適化による業務品質向上
- (7)スキルアップ委員会…社員育成のための講座を企画し、能力開発を支援する
- (8)イベント委員会…社員旅行、歓送迎会、お花見、キャンプなどの全社的催事の事務局
- (9)お仕事環境向上委員会…オフィス環境をハード面・ソフト面で改善
- (10)企画提案委員会…営業やマーケティング、新サービスの企画・開発

「私たちはPIVOTという船の乗組員であり、設計士であり大工です。乗組員がこの船を快適で居心地よく、そして力強く連携できる船をつくって育てていきます。」

これはお仕事環境向上委員会がキャッチフレーズにした言葉です。まさしく自らの知恵とアイデアを職場に積極的に還元していこうという心意気があふれていますよね。

## 自分たちの生き方を表現した経営理念と行動指針

同社を二人三脚で率いるのが代表取締役の宮寄氏と鈴木取締役。この二人を中心に、創業以来、5人、10人、15人とマイペースで成長しながら、社員同士がお互いに顔を見合わせて、ワイワイガヤガヤと家族的な雰囲気の中かで仕事をしてきました。ところが20人、30人と社員が増えていくにつれて、仲間の仕事が見えにくくなったり、何日も話をする機会がなかったりと、仕事に追われる毎日のなかで、少しずつ会社の雰囲気が変わり始めました。「組織の成長とはそんなもの」といえばそれまでですが、こんな違和感をきっかけに、いまの「PIVOTらしさ」のいいところは残しつつ、変えるべきところは変えて

いきながらこれからの成長の道を模索し始めました。

また、会社規模の拡大に伴い経営者の心理的・経済的なプレッシャーも当然増えていきます。取引先への責任はもちろんですが、だんだんと増えていく社員とその家族に対しての経営責任を意識する規模になっていき、自ずと持続可能な収益基盤をつくり続けるためにどんな経営をすべきか頭を悩ますこととなります。

そこで、自分たちが進むべき道について、あらためて社員と議論し、あたらしい PIVOT の形を考えていくプロジェクトがはじまりました。カリスマ的な経営者がワンマンで意思決定していくことが中小企業の特徴とみられがちな面もありますが、必ずしもそのスタイルがフィットする環境ばかりではありません。経営者の二人が選んだのが、社員の思いやアイデアを積極的に活用して、経営のスタイルをつくっていくというものでした。

もちろん社員のなかにはとまどう方もいたでしょうし、考えてもわからない、という方もいるはずですが。しかし宮寄代表は「それでもいい。経験も違えば、生き方も違う。そもそも立場も違うからそういう発想がでて当然」といいます。

しかしそのうえで「思った以上に人が伸びてくれています。任せれば少しずつでも、失敗しながらでも前に進みます。この職場のなかで、自分の特徴を活かした自分の役割をお互いが発見してくれればいい。」と鈴木取締役。「最終的に決めるのは当然、代表取締役である自分。だけどみんなにも考えて動いてほしいんです。その“考える力”がきつとうちの企業としての強みにもなるはずなんです。時間はかかりそうですけど」と宮寄代表は笑いますが、経営者が社員の声を聞くというのはまどろっこしい面も多々あり、とても辛抱が必要なことでしょう。それでも、このスタイルを選んだのは、web やコンテンツというデジタルの世界で一定の規模で存在感を持ちながら適正な収益を得て、そして何より、仲間と楽しく働き、楽しく人生を過ごそうという思いが伝わってきます。まさしくこれが同社の経営の基本、行動指針にあらわれています。

## 情熱経営に学ぶ 3つの「燃えるヒント」

### ◆「あそびゴコロ」と「ルールの順守」

エンジニア、SE、デザイナー、ディレクター等、様々な肩書きがつく社員の方々は発想も見た目も言動も多様でバイタリティに溢れ、あそびゴコロも満載。各委員会の活躍もあり、職場には楽しい仕掛けやイベントがたくさんあります。そんなのびのびとした雰囲気の中で仕事に向き合いクリエイティビティを発揮してくれています。そんな自由度を持つ一方で、一つの会社で毎日同僚と顔を合わせ、**“共同生活”**をするわけですから、ある程度のルールやマナーは不可欠です。このバランスは案外難しく、たびたび議論の対象になります。締め付け過ぎれば会社の魅力が失われ、ゆる過ぎても甘えや身勝手助長されかねません。このバランスに経営者は腐心しています。

**◆「気持ちよく働くこと」と「修羅場体験」**

楽しい仕事、楽しい職場の基準は人それぞれ。新しい仕事、刺激的な仕事、難しい仕事が好きで、コツコツ型が好きで、できれば早く帰ってゆっくり寝たいし、遊びにも行きたい、そんな本音もあるでしょう。ところがビジネスの競争に耐えうる「成長」や「スキルアップ」を実現しようと思えば、そういう職場が最高とばかりも言えません。徹夜の仕事、厄介なお客さまへの対応、決まらない段取りや終わりの見えない中での作業など、一見イヤな仕事、無意味に思える仕事でも、それを経験したからこそ一皮むけられるということもあります。圧倒的な品質の厳しさや時間的にギリギリのプレッシャーのなかでやり遂げた仕事、その連帯感で生まれる信頼関係も含め、タフな仕事にどっぷり浸かることで地力がついていくことを実感します。このような成長の土台となる修羅場体験と、ふだんの楽しさや快適さは相反するわけです。

**◆「システム思考」と「マンネリ打破」**

効果的・効率的に、もれなくダブリなく、ロジカルに仕事を突き詰めていくようなシステム思考は、時間短縮やコストダウンのうえで重要な要素です。次回の継続性や他者との仕事での再現性・横展開を考えてもこのような思考・発想は外せません。ところがこれはある面ではルーティン化・規格化ばかりが前面に立って、あらたな工夫やイノベーションが生まれにくくなる懸念も持っています。マンネリ打破で、常にあらたな可能性を探究するには前例踏襲や型にはめる感覚を超えた創造性が必要です。

この3つのヒントは永遠の課題のような気もしますが、同社では、こういった観点を常に意識し、ああでもないこうでもないと頭を悩ませながら、それでも前に進んでいます。仕事に対する価値観が近い仲間と切磋琢磨することが大事なのは、こういったジレンマを感じながらも仮説検証を繰り返しつつ、常によりいいものを探究していく前向きなパワーなんだと同社をみていてあらためて感じました。

**今後の課題****◆中期経営計画の立案とPDCAの継続**

様々な仕事に日夜取り組みつつ、隙間をみて委員会活動の時間をつくるなかで、今後の経営課題の筆頭は、中長期の視点でやるべきことを整理することです。一つ一つ課題を解決し、目標の達成を積み重ねることが求められそうです。ガチガチの計画ではなく、臨機応変な対応もとりながらも、しっかりと成長できる目標設定を描かなければ、ついつい日常の仕事に流されてしまいます。組織の成長にあわせた準備力や段取り力とその



見える化が PDCA による持続可能な経営につながります。

#### ◆組織づくり(採用と育成)

新陳代謝が激しい業界のなかで、人の出入りも当然増えていきます。中期的な方向性に基づいたビジネスを生み出すのは結局のところ人。その意味ではリーダー格のベテラン層や、中堅・若手、あるいは様々な職種・キャリアの人が増え、社内が多様性に富んでいく中で会社として、組織として、チームとしてのパフォーマンスが見えにくくなっていく局面でもあります。今後は部門単位でのマネジメントを担うマネージャー層の育成と役割発揮をはじめ、それぞれの立場や期待役割を整理し、評価面も含めた枠組みの再設計が必要になってくるかもしれません。採用、育成、配置、異動をいかに進めるかは大きなテーマです。

#### ◆新事業への挑戦

これまでは発注者の期待に沿ったコンテンツやシステムづくりがメインでしたが、これからはそのメインの土俵、得意技を活かせる土俵をしっかりと維持しながらも、未来に向けた体質強化のために収益構造の多様化が求められます。2012 年度から営業やマーケティングの強化のために企画提案部門ができたことで、あらたな挑戦の準備が整いました。

顧客層の多様化とともに期待される新サービスの筆頭は「自社製品＝自社サービス」。自らが仕掛け人となって、楽しく働く、あそびゴコロをもった仕事で収益にもつながる取り組みを計画的に取り組めれば、既存の顧客層とのビジネスも含めた、さまざまなコラボレーションが生まれる可能性があります。

\*\*\*                      \*\*\*                      \*\*\*

2012 年 9 月に同社は、原宿・神宮前から、青山・外苑前に移りました。その入居したビルの上階が何と筆者の顧問先企業でした。巨大都市東京で、同じビルの上下階に筆者のお客様が拠点を構える偶然に、あらためて両社へのご縁を感じました。

IT の世界と言えどもビジネスはやはり人と人とのつながりです。同社がお客様に気に入られ、営業なしでもリピートを得てきたその背景には、「この会社の元気にあやかりたい、この会社に未来の可能性を感じる」とお客様に思っていただけの何かがあるのでしょうか。

PIVOT とは「軸、中心、回転する」などの意味を持ちます。これから先も「回転し続ける」ことで、現状を打破し、時代とともに進化を続けていって欲しいと思います。

そのためにも、同社の付加価値を生み出す社員一人ひとりについても「軸としての強さ、芯としての強さ」を持ったプロフェッショナルが切磋琢磨し合う魅力的な会社となるよう

努力し続けてくれることでしょう。今度はどんな「あそびゴコロ」で、サプライズを演出してくれるのか、これからが楽しみです。

■ オフィスの壁をキャンバスに

オフィスの引っ越しの最後に新たな思いを胸に記念撮影する社員の皆さん。



株式会社エム・イー・エル 取締役 佐藤康二  
〒103-0014 東京都中央区日本橋蛸殻町 1-30-5 いずみ日本橋ビル 1 階  
TEL : 03-3662-6101 / FAX : 03-5651-3511  
ksato@mel-con.co.jp  
(複写・再利用等は一言ご相談ください)